

参考資料

参考資料1：現状分析のためのツール・思考法	105
1-1 CDチェックリスト、関係者分析による課題や問題の抽出例	106
1-2 複雑な現状を表すための問題分析系図例	109
1-3 ドナー分析例	110
1-4 SWOT分析例（クロスSWOT）例	111
1-5 広い視野で問題の構造をとらえるための思考法～「システム思考」と戦略作り～	112
参考資料2：協力プログラム事例紹介	113
2-1 バングラデシュ国基礎教育内容向上プログラム	114
2-2 タンザニア国地方行政能力強化支援プログラム	126
2-3 ガーナ国健康の輪プログラム - UW州住民の健康改善プログラム-	129
2-4 インドネシア国南スラウェシ州地域開発プログラム	142
参考資料3：PCM手法の考え方	146
3-1 PCM手法の導入	146
3-2 PCM手法によるプロジェクトのデザイン	147
3-3 PCM手法と参加型ワークショップ	150
3-4 PDM	151
参考資料4：プロジェクト計画のツール	153
4-1 SWOT分析	153
4-2 KJ法	155
4-3 システム思考	156
4-4 BSC（バランス・スコアカード）	158
参考資料5：リスク管理	160
5-1 リスク管理の概要	160
5-2 リスク管理方針策定	162
5-3 リスクの洗い出し	162
5-4 リスクの分析評価	163
5-5 リスク対応策の準備	165
5-6 リスクの監視	165
参考資料6：プロジェクト実施管理のツール	168
6-1 スコープ管理のツール	168
6-2 スケジュール管理	180
6-3 予算管理	183

参考資料 1 現状分析のためのツール・思考法

分析ツール	
CD チェックリスト (表 A1-1 参照)	課題の問題を引き起こしている要因を CD の包括的視点から明らかにしていく手法。「制度政策、組織、個人」と「中央政府、地方政府、コミュニティ」に分けて分析の視点を設定し、マトリックス化などを行なうことにより網羅的に課題を分析する。分野によっては流通や処理の流れなど、一般的な業務の流れをチャート化し、問題を構造的にチェックすることもできる。
問題分析系図 (図 A1-2 参照)	原因を因果関係で検討する、プロジェクト形成のためによく使われる手法。分析を始める始点を複数組み合わせたり、系図自体を複数作ったりすることで、セクターやサブセクターレベルをカバーする開発課題の問題を広くとらえることができる。
関係者分析 (図 A1-1 参照)	開発課題に関わる個人、組織、グループを洗い出し、それらの関係を理解する。必要に応じ、関係者ごとに関係者分析の中の詳細分析を行なうことで組織やグループの詳細が理解できる（プロジェクトレベルと同じ）。詳細分析の項目を変えることで、組織分析ともなる。
ドナー分析 (表 A1-4 参照)	ドナーがそれぞれどのような戦略を持って関連課題に対応しているのか、各ドナーとどのような協力が可能か等、ドナーの情報を分析する。ドナーの状況から、援助の重複を避ける、あるいは、教訓を学べるなど、貴重な情報源となる。
分析ツール・戦略作り	
SWOT 分析 (表 A1-3 参照)	多様な使い方が可能な手法である。上記の関係者分析の詳細分析として、組織の分析として利用できる。SWOT は分析の項目である次のそれぞれ頭文字からつけられた名称である：Strength（組織の強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（発展の機会）、Threat（組織への脅威）。
思考方法	
システム思考	複雑系をシステムとしてとらえ問題解決の糸口を見つけ出す手法。開発の分野での活用は始まったばかりである。途上国の課題を取り巻く状況は、援助の介入に対しシステムとして反応すること（吸収されることも反発されることもある）を理解し、問題への対応もシステム原型と言われる基本構造に着目して対処するという考え方。

1-1 CD チェックリスト、関係者分析による課題や問題の抽出例

CD の視点と課題の特徴を組み合わせると課題の抱える問題やそれらの要因が見えてきます。ごみ処理を例にとり、CD の視点を説明している『開発途上国廃棄物分野のキャパシティ・ディベロップメント支援のために』（JICA 国際協力総合研修所 2004）では、CD の視点を活かした問題の要因をとらえる方法と、ごみ処理という特定分野における問題の探り方が示されています。

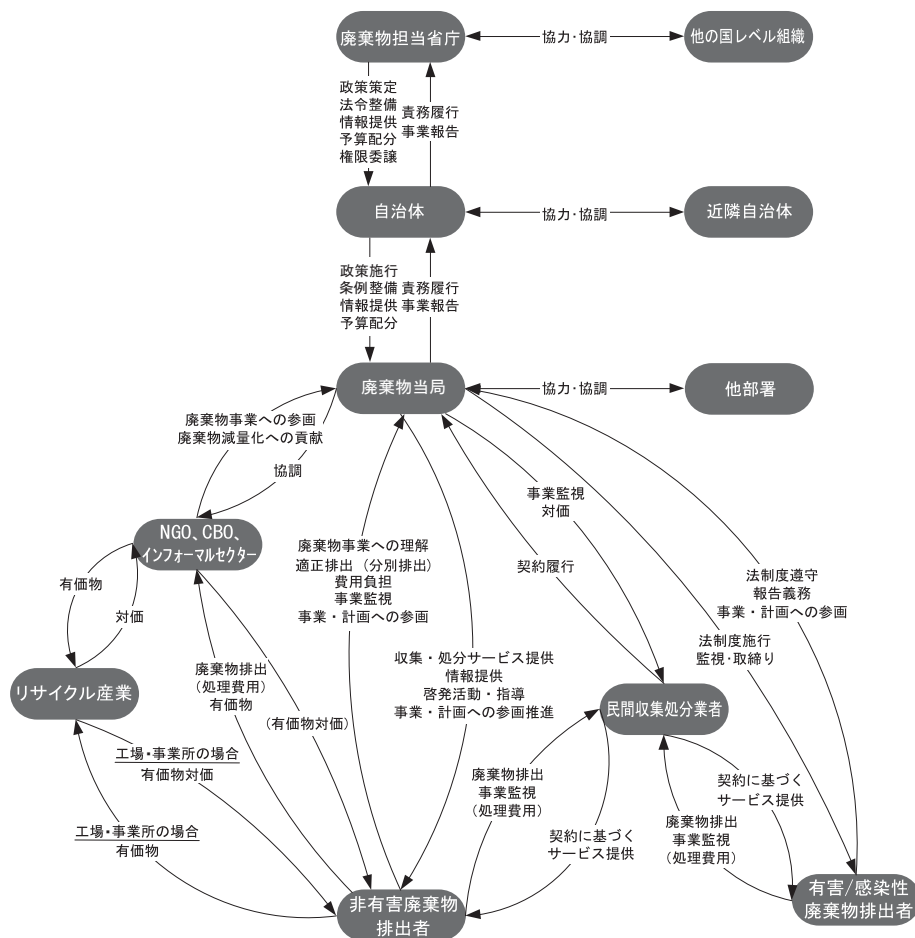
この事例では、問題の要因をとらえるためにまずごみ処理の過程を貯留・排出、収集・運搬、中間処理、最終処分の4つの過程に分け、次にそれぞれを社会面、制度面、組織面など6つの過程に分けた上でマトリックスを作成し（表 A1-1）、廃棄物管理、支援の内容を検討する上で着目すべき諸要因を示しています。このチェックリストに沿って現状をレビューすることにより、ごみ処理のどの過程で、どのような関係者、組織、制度に問題があるかを理解することができます。

表 A1 - 1 支援内容検討にあたってのキャパシティ・アセスメントのためのチェック項目リスト例

大項目	中項目	小項目	詳細内容例
前提条件	廃棄物管理、支援内容を検討するうえで前提となる諸要因	人口	密度、分布、増加動向、移動傾向
		面積	土地利用、土地所有形態、土地取引形態
個人レベルのキャパシティ	実施機関の個人の能力	知識、技術	作業方法、作業的確さ、廃棄物管理に関する知識
		言語意識	使用言語、英語力、コミュニケーション能力 就業態度、責任感
組織レベルのキャパシティ	実施機関の組織構成・人的資産	部局の構成	自治体及び清掃部局の組織図、部局ごとの配置担当者数
		意思決定メカニズム	各職員のTOR、責任分担・所掌、リーダーシップ、責任感のレベル(定性的)、問題意識および事業改善に向けた意識の共有度合(定性的)
		調整能力	外部機関(市や国の上位機関、同等レベルの他セクター機関、ドナー)との調整能力等(定性的)
		職種設定	管理職員、技術者(大卒)、事務系職員、技能工、作業員、臨時職員等
		職員数	道路清掃、収集運搬、最終処分、管理部門のセクションごとの配置人数、異動の頻度、定着率
		人材管理	各職層ごとの訓練内容、対象者、育成プログラム内容、人材評価システム、給与システム
	財政	財務管理	予算決定メカニズム、財政管理能力、計画能力、財務管理体制、経費・支出フローの把握状況、予算確保状況
		経費	支出額およびその内訳(費用区分別)、委託契約金額
		収入	収入とその内訳(予算額、徴収料金額)、収集料金(料金設定、徴収方法、徴収額、徴収率)、処分場持込料金(料金設定、徴収方法、徴収額、徴収率)
	民間委託	契約内容	事業規模(対象面積、裨益人口、取り扱いごみ量)、事業内容、契約金額、契約期間、支払条件
		モニタリング	契約内容履行のモニタリング状況・方法
	物的資産	収集機材	種類別の機材内訳、運行記録管理状況とその内容、使用年数、機材更新頻度、更新計画の有無、スベアパーツ在庫管理の有無
収集・処理施設		ガレージ・ワークショップの整備・運用状況	
埋立機材		使用機材内訳、使用年数、機材更新頻度、更新計画の有無、スベアパーツ在庫管理の有無	
最終処分用地			現状の処分場の場所・面積・処分方法、使用可能年数、現状の処分場の設備(アクセス道路、場内道路、敷地境界(塹壕やフェンス)、トラックスケール、浸出水・埋立ガス処理設備)、将来整備計画・立地選定状況
		貯留・排出	現行貯留・排出方法・ルール、発生抑制・分別排出、生活形態、気象条件、ごみ量、ごみ質に対する配慮
知的資産		収集	収集事業領域・対象人口、収集頻度・方法、収集ルート設定、トリップ数、収集計画見直し作業、作業環境
	運搬	給油方法、車両運行管理計画・方法、積み替え作業の有無、適正な収集・運搬業務の監督責任所在・監督方法	
	中間処理・中間施設	中間処理施設の有無、取り扱いごみ量、監督責任所在・監督方法	
	最終処分	処分場設計、処分方法の選択、覆土の状況・頻度、重機維持管理、モニタリング体制(ごみ量、環境質)、ウェイトピッカー対策(人数、居住条件、周辺住民との関係)	
	機材メンテナンス	修理に要する手続、修理用パーツの管理方法、組織内外の修理技術レベル	
	各種統計情報	ごみ質、ごみ量、排出源毎の発生原単位、ウェイトフロー、これら項目の把握方法、統計作成頻度、アクセスの容易さ	
制度・社会レベルのキャパシティ	制度	国家廃棄物管理政策	国全体の廃棄物管理計画、目標値、実施主体
		廃棄物管理に関する法律、条例	廃棄物管理に係る基本法、廃棄物の定義、管理・処理責任主体および処理方法の規定、当該国の状況に応じた適正レベルかどうか、規制の過不足・矛盾の有無
		環境アセスメント制度	環境影響評価に関する法律・条例の有無、運用状況、対象事業、手続
		廃棄物管理計画	管理計画の有無、管理目標の有無
		土地収用、補償手続	法令、土地収用手続き、補償手続き、住民合意の形成手法
		環境影響に関わる基準	処理・処分施設施工基準、排水、大気等基準
	有害廃棄物の規制、処理基準	廃棄物の分類、有害廃棄物取扱い・処理規則	
	法執行メカニズム	罰則規定、強制力(不法投棄、環境基準違反等)、罰則適用事例	
	正または負の社会規範の存在・その深度	慣習	ごみに関する慣習、ごみ排出行動、生活様式、歴史的制度、規範
		民族、階層	廃棄物に係る特定の社会階層の有無、清掃人・ウェイトピッカーの社会的地位と廃棄物管理における役割、人々の収入レベル・格差
市民の有するキャパシティ	宗教の影響	特定カースト等の存在	
	ごみに対する意識	支払意思額、ごみ事業への理解レベル、コミュニティの有する廃棄物管理上の機能、ごみ排出ルールの遵守、廃棄物管理に関する世論の動き、マスメディアの有する役割、発生抑制・再利用・リサイクルの実践状況	
環境教育	環境教育		学校教育(実施機関、実施学校数、教材の有無)、社会教育(対象、方法、媒体、規模)、キャンペーン活動の有無
関連アクターの状況	インフォーマルセクター	インフォーマルセクターの関与・役割、取り扱うリサイクル品目、主要品目の取引価格、量、リサイクル品毎のフロー、市場規模、リサイクル活動実施主体	
	社会組織	NGO、CBO、研究団体の数、活動内容、対象地域、規模	
パートナーシップ	民間業者	廃棄物再生業者や処理業者の数・種類、取り扱い廃棄物種、取り扱い量	
	行政・企業・市民の連携	ステークホルダーの力関係、対立事例、協力事例、自主協定、廃棄物管理への住民参加実践例の有無	
基礎インフラ	住民の意見の政策・制度・業務への反映	苦情申し立て窓口、苦情件数、対応方法	
	道路交通網	幹線道路、舗装・走行状況、収集利用道路、最終処分場へのアクセス	
基礎インフラ	通信網・情報通信技術	通信手段および普及率、インターネット普及率	
	上下水道	普及率、敷設範囲、利用料金	

また廃棄物処理など、業務が比較的定型化されている分野の場合、業務に関わる中央政府、自治体の廃棄物を担当する部署、コミュニティなどの関係機関を階層に分けた上で理想的な関係のあり方を図式化し、相互の関連を示すことにより、関係者間のパートナーシップや枠組みの構築といったあるべき関係性を見出すことが可能となります（図 A1-1）。

図 A1-1 ステークホルダー間の相関関係図の例



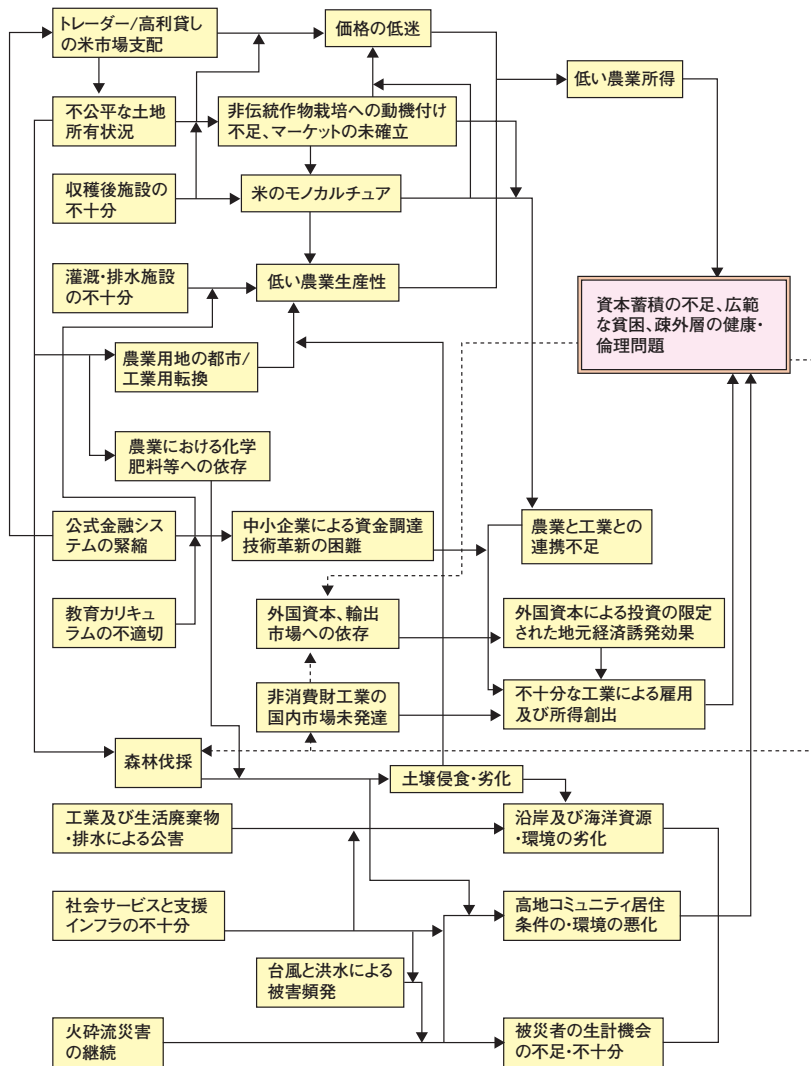
出所：JICA 国際協力総合研修所（2004）p.44

ただし多くの場合、開発戦略で把握しようとする現状課題は、複数のセクターやサブセクターレベルに関わるため、ひとつの分析図で包括的に状況を表現することは難しく、いくつかの図表などを組み合わせる必要があります。対象となる分野や開発課題により、どのように基本の流れをとらえ得るかを検討し、ケースに応じて工夫することが必要となります。

1-2 複雑な現状を表すための問題分析系図例

問題系図はプロジェクト計画作りでも利用されていますが、複雑で広範囲な問題を含む開発課題の分析においては活用が限られています。複雑な現状を踏まえ、この地域開発の例では主要な基本問題を複数抽出し、それらを組み合わせて問題の要因や関連を表そうとしています。

図 A1-2 問題分析系図の例



参考資料 1

出所：橋本強司（2000）『地域開発プランニング—その考え方・手法・海外事例』古今書院 p.66

1 - 3 ドナー分析例

タンザニアの地方行政能力強化支援プログラムで行ったドナー分析では、以下のよ
うなマトリックスを活用して、ドナーの援助の方針、地方行政・分権に関する取り組
みと実績の項目について情報を収集し比較しました。(実際には 10 の援助機関に関し
て行われています。)

表 A1 - 2 ドナー分析マトリックスの例

	国際機関		二国間援助機関
	世界銀行	UNDP (UNCDF)	DFID
国別支援方針	国別援助戦略 (Country Assistance Strategy, 2000 年)	第 2 次国別協力枠組み (2002-2006)	
重点支援分野	国別援助戦略 (Country Assistance Strategy, 2000 年) の戦略的重点分野は、①民間セクターとインフラ開発、②地方開発、③社会開発による貧困者向け住民サービスへのアクセス改善、④公的セクター改革、組織改革による行政サービスとガバナンス改善。	①貧困削減に向けた開発マネジメントの能力の強化、②貧困層のニーズに沿うよう行政サービスの質の改善、面の拡大、③民主的で透明性が確保され、人間・コミュニティ中心の開発の促進	重点目標は、 ①貧困削減プロセスの強化、②持続可能な経済成長の実現、平等が確保され貧困層を排除しない成長、③効果的に施策を実施し、説明責任を果たす政府の実現 支援額の約 70% が一般財政支援にあてられている。
地方分権に関する取り組み	戦略で地方分権は、プロジェクト実施に影響を与えかねない中期的課題とみなされている。		
地方分権分野での支援実績	Local Government Reform Programme 目的は行政サービスの質、アクセス、公平性の改善を通じた貧困削減で、目的達成のために大幅な権限移譲と地方自治体の能力向上を実現することとした。2005 年には新たなコンポーネントとして「権限移譲を伴う地方分権化」が加わった。タンザニア政府、オランダ、英国、アイルランド、スウェーデン、ノルウェー、ドイツ、EU により拠出されているコモンバスケット資金に基づき賄われている。	Support to Decentralization Programme (SDP) in Mwanza Region 計画と財政、インフラ整備の地方分権化モデルを試行した。主な内容は、地方開発ファンド (Local Development Fund) の開設と県道と支線に関するプログラム (District and Feeder Roads Programme) の実施。	Local Government Service Commission Phase II 目的：地方政府で資源活用の効率化を図る。 主な活動：会計や財政管理のトレーニングを実施する。開発マネジメントに関する研究所を設立する。 期間：1995 ~ 1998
	Local Government Support Programme 地方政府改革プログラムを支援することを目的に世銀を中心としたプログラム。目的は、①キャパシティビルディングプログラムと開発贈与プログラム (Capital Grant Programme) を通じたインフラ投資・キャパシティビルディングファンド、②ダルエスサラームの貧困層を対象とした定住促進プログラム、ダルエスサラームの歳入拡大、④プログラムの実施に向けた地方自治体と州事務局のキャパシティビルディング。	Promoting Good Governance in Local Government 地方自治体のキャパシティビルディングを支援。地方自治体が地方行政改革プログラム (LGRP) の運営を円滑に行えるようになることが目的である。主な内容は以下の通り。 ・コモンバスケットへの投入を通じた LGRP 支援。 ・ムワンザ州での地方開発ファンド (Local Development Fund) に関する活動を進める。 ・ムワンザ州での教訓を活用し、UNCDF と UNDP のプログラムの間の整合性を高める。	Local Government Reform Support Project 目的：地方政府の行政サービスの質、アクセスを改善する。住民への説明責任を果たす。 主な活動：民間企業や市民社会との協力を実現する。セクター省庁の協力を推進する。 期間：1998 ~ 2001 支援ドナー：オランダ、デンマーク、アイルランド、フィンランド、EC、NORAD、世銀、UNDP ¹⁾
		Capacity 21 - Tanzania Capacity Building for Sustainable Development and Planning "TANZAKESHIO" 中央、地方において参加型計画策定を実施することによって、持続可能な開発に必要なキャパシティを開発することを目的としている。ムボジ (Mbozi) とセンゲレマ (Sengerema) 県で実施されている。	
地方政府改革プログラムの資金拠出	○		

1-4 SWOT 分析 (クロス SWOT) 例

SWOT 分析はさまざまな場面で活用することができますが、ここでは既に事業戦略（協力プログラム）の素案が出来ている中で、在外事務所を中心に行われた SWOT 分析の例を紹介します。ある開発分野に取り組む際に事業を取り巻く環境を分析し、「強み」、「弱み」、「脅威」あるいは「機会」の視点から戦略を左右する主要因を抽出した上で、4つの戦略の方向性を見出しています。このマトリックスは、通常、複数の関係者が協議しながら作り上げるもので、JICA 事業がおかれた環境を要因分析し、事業戦略を練る際に役立つ分析及び、戦略作りの手法のひとつといえます。

なお通常、内部要因・弱みと外部要因・脅威がクロスした枠は、専守防衛・撤退戦略という方向性で戦略が練られますが、外部要因としての他ドナーとの関係は常に対立的である必要はないため「協調戦略」もオプションとして加えられています。

表 A1-3 SWOT 分析マトリックスの例（農業セクター開発支援プログラム）

		外部要因	
		【機会 (Opportunity)】	【脅威 (Threat)】
内部要因	【強み (Strength)】	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模灌漑開発への与党の政権公約 ・地方政府に流れる巨額のバスケット資金 ・セクター開調による ASDP プロセス支援に対する政府・ドナーの高い評価 ・プロジェクトに対する農業省の姿勢の柔軟化 ・急速な議論の進展からアドホックに生じる技術支援ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ・根源的な政府のドナー不信 ・依然として残るプロジェクトへの批判的バスケットへの収斂志向 (⇔政府の姿勢の曖昧さ) ・「日本人タイド」への反感 ・政府の ASDP 実施能力、関係者調整能力の低さ ・急速な議論の進展からアドホックに生じる技術支援ニーズ
	<ul style="list-style-type: none"> ・バスケットドナーであることによる交渉力 ・灌漑、稲作技術の絶対優位 ・現場を持っている、知っている ・農民への直接的裨益 (灌漑稲作) ・地方行政への直接的能力向上支援 ・セクター開調の柔軟性 	<p>(積極的攻勢戦略)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「補完性」に関する主張、対話の継続 (ハイレベルでの議論を含む) ・農民への直接裨益、地方行政能力の向上を明確にした灌漑・稲作分野協力の継続的实施 ・個別案件の、政府・ドナー対話メカニズムに対する現場情報のフィードバック能力の強化 	<p>(差別化戦略)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政府・ドナー対話メカニズムにおける、日本の灌漑・稲作分野の技術的優位性の継続的アピール ・セクター開調、技プロ「ASDP-M&E 能力向上」(仮)による、ASDP 実施プロセスへの一層の貢献を通じた「補完性」への理解形成促進 ・急なニーズへのセクター開調での部分的対応
内部要因	【弱み (Weakness)】	<p>(段階的实施)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バスケット資金をプロジェクト活動に活用する仕組みづくりを通じた自立発展性確保 (「補完性」の実践) ・個別案件での一部アラインメントの試行的実施 (報告、評価制度等から開始 → 技プロ活動費へのバスケット投入検討、TA プール制度への対応) ・要望調査制度の柔軟化 (プログラム採択、案件採択年 2 回実施等) の導入 	<p>(専守防衛/協調戦略)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他ドナーとの共同による個別案件の形成、実施、評価・モニタリング ・政府関係者、好意的ドナーの積極的懐柔 ・批判的ドナーへの根回徹底、ドナー本部への影響力行使 ・技プロ専門家人材への第 3 国人の登用 ・柔軟な追加採択への日本側理解の形成

1-5 広い視野で問題の構造をとらえるための思考法～「システム思考」¹と戦略作り～

システム思考とは、問題を部分に分けて対応策を考えるのではなく、問題の推移のパターンや全体のシステムの働きを捉え、より大きな全体の動きを見据えることで対応策のポイント（レバレッジ）を見出すための思考方法です。具体的には、問題を構成している個々の要素をループ図にして捉え、要素の働きの増加、現象がどのように働き、要素間の関係のループがどのように拡張したり、バランス（並行）をとろうとするのか、また動きの結果の遅れがどこにどのように影響するのかを捉えるものです。

分析的思考が問題のスナップショットを基に「静態的」に考えるのに対して、システム思考は問題を変化するものとして「動態的」にとらえ、要素の動きの相互関係に焦点を当てて物事をとらえます。その複雑な変化の過程をループ図や時系列図といったシンプルなツールで明らかにし、その中から問題の原因を探求します。

協力プログラムの協力シナリオを策定する上でも、この思考法は、以下の視点からわれわれが「陥りがちな思考上のわな」を避けるためのヒントを与えています。

1. 現在の対応が目前の差し迫った問題への一時的な対応となり、全体的視野を見失っていないか？
2. 改善や問題解決が良い結果を導き出しても、それが短期的にすぎず、長期的にはむしろ逆効果にならないか？
3. 解決のアプローチが直線的で、かつ一度に大きな問題を片付けようとしていないか？
4. 測定可能な（量的な）データに偏って判断され、測定しにくい（質的な）データの重要性が軽視（調べられていない、調べても取り上げられない）されていないか？

システム思考は「問題＝出来事、事実」の背景には何らかの「パターン」があり、その深層には「構造」やわれわれの「メンタルモデル」があると考えています。解決しようとして打った施策が、別の問題を引き起こしていくといったことは、こうしたシステムの構造と動きを理解しないために起こっている問題であり、問題を静的にとらえているが故の問題であると考えられます。こうしてみると、まさに戦略的な事業作りとは、問題をシステムとしてとらえる対応が求められている作業だといえます。

¹ システム思考については、JICA 専門家養成研修などでも実施しているほか、概要紹介については、Change Agent の HP (<http://change-agent.jp/>) も参考となります。